

海外監査の手引き

関西研究会No.24 (海外監査研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム関西研究会No.24が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

～ 目次 ～

はじめに	54
I 海外監査チェックポイント集	55
(1) 使い方	55
(2) 海外監査チェックポイント集	56
1. 全般、2. 販売、3. 生産、	
4. 在庫、5. 購買・仕入れ、	
6. 経費・旅費、7. 労務、8. I T、	
9. 現物管理、10. 資産管理、	
11. 情報管理、12. 経理財務	
II 往査（移動・宿泊）	65
III 往査日数・体制	66
IV 監査対象先トップとの	
コミュニケーション	66

【はじめに】

日本企業の海外進出に伴い、海外監査のニーズも拡大している。おそらく、内部監査部門に「現在の課題と思う事項」をアンケート調査すれば間違いなく海外監査は上位3位には入るのではないだろうか。

しかも、従来から世界を相手にしてきたグローバル企業だけでなく、従来は国内だけを市場としてきた企業や中小企業にもグローバル化の波が押し寄せ、これらの中にも海外監査を避けて通れなくなった企業も出てきているし、今後も出てくると思われる。

しかしながら、これらの企業が実践的な監査ツールやノウハウを容易にアクセス・入手できるとは言い難い状況にある。例えば、チェックリストについては、日本監査役協会HPで「海外監査チェックリスト」が公開されており、大変役に立つものの、内部監査部門というよりは監査役視点で作成されていることは否めない。また、日本内部監査協会などの講習で自社のチェックリストを教材等の形で公表されている海外監査の先進企業もあるが、スタートラインに立っただけの企業が使いこなすには荷が重い面もある。

そこで、「世間にはないなら自分たちで作ってみよう」と、2014年4月にたった5人で立ち上げたのが、我々の研究会、関西研究会No.24「海外監査研究会」である。我々のメンバーは全員、平均的には在京企業よりもグローバル化が遅れている関西企業に所属している。また、中には海外監査経験が豊富なメンバーもいるが、これから、あるいは経験1回だけというメンバーが半分以上である(2015年8月末現在)。当初はこのメンバーでは無謀と酷評されることもあったが、ここにチェックポイント集などのツール、ノウハウが完成したので、ここに公表し、皆様の意見をお聞きしたいと考えている。

先進企業の皆さんからみれば不十分どころが多々あるのは重々承知している。また、カバー範囲も不十分であろう。しかし、我々は、何も無い状態から、議論のたたき台を成果物の形で世間に提供することの意義は大きいと考える。スタートは稚拙でよい。これをもとに、各企業の内部監査部門の英知を集められるならば、数年後には素晴らしいものに、これぞOpen Innovationの成果と誇るにふさわしいものに成長していることを信じて疑わない。

本報告書によって、少しでも、これから海外監査を始められる企業の方(あるいは担当の方)の参考になれば幸甚です。また、不十分な点の御指摘、改善に関する御意見をいただき、さらに良いものにしていければと考えています。

なお、本研究会は今後も活動を継続し、今回公表した成果物のブラッシュアップに加え、国ごとに原則無償で入手できる海外監査に有用な情報を整理など、新たなツール、ノウハウの整理を目標に、引き続きトライする予定です。「良い出来合いの資料があれば欲しい」ではなく、「自分たちで作ってやろう」との意欲のあるC I Aの皆さんの研究会への参加をお待ちしています。

I 海外監査チェックポイント集

(1) 使い方

このチェックポイント集は、主に、国内監査の経験はあるが、海外監査の経験がない、または浅い人が使用される場面を念頭に置いて作成している。従って、簡潔な記述を優先し、個々の用語の意味の解説等は省略した。不明の場合は、他の文献、インターネット等を当たっていただきたい。

「区分」は、具体的な監査において対応者が誰になるかを想定して分類した。

「チェックポイント欄」と「APPENDIX欄」の区別については、海外ならではの項目をAPPENDIX欄に置いたが、厳密なものではなく、感覚的なものを優先したところもある。

「区分」は1~12まであり、かつ各々には相当数のチェックポイントを置いたが、海外監査の往査日数が基本的には5日までという実態に照らすと多すぎ、実際にはとても全部をカバーできない。業種、監査対象先の業務内容によっては特定の「区分」全部が対象外となることもあるが、それでも該当する「区分」の全チェックポイントをカバーするのは現実的でない。国内監査以上に、リスク分析を行い、リスクの高いところに絞って行うのが肝要で、海外監査では手を広げ過ぎてはいけない(リスク分析については、多くの文献が出ているので、それを参照願いたい)。また、よく言われているように、ごく初期は、ヒアリングよりも現物(小口現金、小切手、領収証、固定資産、棚卸資産、規程整備状況など)に重点を置いた監査を行うのが適切である。

しかし、一方で金融以外の業種では、何かしら参考になる「区分」がある(一つも参考になる区分がないということはない)と自負している。

(2) 海外監査チェックポイント集

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
1 全般	① 株主総会、取締役会などの会議体の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・定款・規程通りに株主総会・取締役会が開催され、議事録が閲覧可能になっているか。 	
	② 法規制	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な許認可を取得しているか。 ・登記など情報開示の義務は遵守されているか。 ・適用される事業法に対応できているか。 ・競争法・賄賂法対応（例：ファシリティーペイメント）ができているか。 ・現地固有のリーガルリスク（環境、労務、税務、輸出入等）を洗い出しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地固有の法規制や運用は把握しきれないことも多いので、アドバイザーの活用も検討に値する。また、法令改正・通達変更情報をすべて入手するのは難しいので、進出時だけでなく、その後も継続してアドバイザーを活用する方が望ましい。 ・国によっては、法で安全管理者選任が義務付けられている。
	③ コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・規程（グループのCSR憲章・企業行動基準等）が制定され、周知、啓蒙されているか。 ・責任者がいるなど体制は明確か ・コンプライアンス相談窓口が設置・周知されているか。 ・窓口通報内容がフォローされているか。 ・コンプライアンスの従業員教育を定期的に行っているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・規程の周知や教育の実施状況の確認には、周知・教育される側へのヒアリングも行うのが望ましい。 ・コンプライアンスデスクは現地語または英語対応できているかの確認も必要。
	④ リスクマネジメント（監査フォロー、BCP含む）	<ul style="list-style-type: none"> ・現地固有のリスク（宗教、セクハラ・パワハラ等）を洗い出しているか。 ・自然災害、犯罪、テロ、デモ、広域停電などに備え緊急時対応マニュアルを制定・周知し訓練を行っているか。 ・係争や不祥事発生時の対応体制を構築しているか。 ・リスクの高い業務を中心に、適宜ローテーションを行っているか。 ・現に係争中の案件はあるか、またあれば対応は十分か。 ・過去の当局等の指摘事項に対応できているか。 ・過去の監査での指摘事項は実施されているか、また自主監査を行っているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの高い事業を子会社が行う場合はLifting the corporate veil対応が必要。
	⑤ 職責権限規程通りの決裁が取られているか	<ul style="list-style-type: none"> ・決裁書に職責権限規程に定める決裁権者のサインがあるか、自己取引・利益相反行為について取締役会の承認を得ているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外はサインなので判別しにくい。監査開始前にサイン一覧を作るのも一策。 ・決裁書を作成せずに私的流用等を行った場合は、決裁書チェックでは捕捉不能なので、口座のキャッシュインアウトの内容確認するのが基本（但し、保証・

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
			担保供与は捕捉できない。
	⑥ 組織（業務分掌、分担、要員数）	・全体組織図、分掌業務表が作成されているか。かつ、いずれも全体・全業務をカバーしているか。	・インタビュー等で把握した例外的業務が記載されているかを確認するのも有効（1⑦も同じ）。
	⑦ 規程、マニュアル類の整備状況	・規程一覧、規程の管理規程（見直し規定の存否含む）をはじめ重要な規程をすべて制定しているか、規程管理者がいるか。制定改廃時の決裁は適切か。	・就業規則など、現地固有法関連分野ではアドバイザーの活用も検討に値する。 ・マニュアルと業務フローの整合性も確認すること。
	⑧ コミュニケーション（親会社との情報連絡含む）	・適宜、親会社等と情報交換しているか（過度に無関心でないか）。 ・目標設定や実績フォロー等において、親会社からの過度な圧力はないか。 ・親会社等との間に不適切な取引、やりとりはないか。	・特に親会社財務部門からの積極的な情報提供は有効。
2 販売	① 営業概況	・販売目標達成のための具体策と進捗管理を行っているか。	
	② 規程、マニュアル類の整備状況	・与信管理、価格（マージン率）決定、例外ケースの決裁基準を定め、ルール通りに運用されているか。	
	③ 商流、物流	・販売形態、主要な商流及び物流を把握しているか。	
	④ 業務分掌、分担（営業部門、デリバリー部門等）	・部門の組織図、分掌業務表が作成されているか。いずれも、全部門・全業務をカバーしているか。 ・下記の職務分離、相互牽制機能が確立しているか。①新規顧客の登録と受注、②出荷指図と出荷業務、③販売価格設定と受注、④与信枠設定と受注・出荷指図、⑤請求と回収、⑥出荷と請求、⑦（システム管理している場合）決定者とマスター登録者	・各々の想定リスクは、次の通り。 ①架空顧客への架空売上、②在庫の横領、③販売価格操作による不正マージン、④与信枠操作による横領等、⑤回収金の着服、⑥架空返品による返金横領、⑦架空システム登録による横領
	⑤ 販売契約、販売形態、価格管理	・契約締結に当たり、必要な決裁を取っているか。 ・価格改定するとき、必要な決裁を取っているか。	
	⑥ 与信管理	・新規顧客登録時に、必要な決裁を取っているか。 ・信用調査結果に基づいて与信付与を行っているか。 ・定期的に（実績把握し）与信枠を見直しているか。顧客の合併、取引内容変更等のときも同様に見直しているか。 ・与信超過先に対して、適切な措置が取られているか。 ・付保は適切にされているか。	・海外には国内のような信用調査会社があるとは限らないので注意。 ・取引縮小したのに与信枠を減らさないと、海外では国内よりリスクが大きい。 ・海外では取引先によって保険料率が異なる。実務的にはこれを信用度の目安に使うことも可能。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
	⑦ 受注、出荷、売上・請求、回収（長期未回収債権含む）	<ul style="list-style-type: none"> ・注文書、出荷伝票などのエビデンスはあるか。また各エビデンスの日付は整合しているか。 ・納期遅延はないか。 ・請求時の支払条件は適切か。 ・債権管理体制はあるか。また、督促・期間管理・取引停止措置・貸倒引当金の設定など、適切に運用しているか。 	
	⑧ クレーム対応状況	<ul style="list-style-type: none"> ・発生件数と内容（大きな問題はないか）。 ・迅速に対応できているか。 ・再発防止策は取られているか。 	・クレームの内容が監査の端緒になることもある。
	⑨ 顧客情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客情報は適切なセキュリティーレベルで管理されているか。 ・顧客情報に個人情報が含まれている場合、当該国の法令に準拠した管理方法がとられているか。 	・海外では、従業員顧客管理を持って退職するリスクに注意が必要。
	⑩ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員と取引先の間に関係が親密な関係はないか。 ・契約のための贈物、過度の接待等はないか。 ・売掛金勘定からの償却が頻繁にされ、あるいは増加傾向にないか。 	
3 生産	① 規程、マニュアル類の整備状況	・作業要領書等生産に関するマニュアルを制定しているか。	
	② 原料管理	・原料受入、払出など、必要な手順を踏んでいるか。	
	③ 業務分掌、分担（製造部門）	・部門の組織図、分掌業務表が作成されているか。いずれも、全部門・全業務をカバーしているか。	・調達と製造間で一定の相互牽制機能を働かせると、不適切材料使用のリスクが軽減するなど品質面でも有効。
	④ 外注管理	・契約書はあるか、品質保証規格を定めているか。	・原材料を高く販売し、（買戻し前の）仕掛時点で利益を前倒し計上するような経理操作には注意が必要。
	⑤ 品質管理	<ul style="list-style-type: none"> ・検査結果が記録されているか（記録の現物確認）。 ・品質に関するクレーム内容を把握し対応策（再発防止策）を実施しているか。 	
	⑥ コスト管理	・生産計画に見合った流動費の計画になっているか。	
	⑦ 安全管理	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生管理体制は明確か。 ・安全パトロールや訓練を実施しているか。 ・安全教育を行っているか。事故事例やヒヤリハット事例を活用しているか。 ・事故事例では、事故速報や再発 	

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
		防止策を作成しているか。	
	⑧ 納期管理	(特に受注生産の場合) ・納期遵守率は目標の範囲内か。 ・納期遅れ事例の原因を分析し、対応策(再発防止策)を実施しているか。	
	⑨ 情報管理	・アライアンス先等の生産に関する機密情報の管理は十分か。 ・生産委託先に渡す情報は、最小限にしているか。	
4 在庫	① 規程、マニュアル類の整備状況	・実地棚卸要領、評価減など在庫管理に関するマニュアルを制定しているか。	
	② 商流、物流	・製品の受入、搬出、返品受入、処分など、必要な手順を踏んでいるか。	
	③ 実地棚卸立会い、差異分析	・期末実地棚卸は手順通り網羅的に整然と実施されているか(棚卸記録の確認)。 ・帳簿との差異理由の追求が行われているか。 ・滞留品や棚卸除外品の現物確認を行っているか、また現物確認の判断に誤りはないか。	・実施棚卸には立ち会うことが望ましい。
	④ 保管状況	・倉庫に物理的セキュリティ措置があるか。 ・返品在庫と製品在庫を峻別しているか。	・倉庫の実査は必須。
	⑤ 外部在庫の管理	・倉庫業者から残高証明を適正に入手しているか(原本の閲覧は必須)。 ・預け在庫、預り在庫も認識しているか。	・海外では社員の持出が発生しているため、自社倉庫より外部委託の方がリスクが小さい面もある。
	⑥ 廃棄処分等の実施状況	・適切に廃棄されていることを確認しているか(廃棄証明原本の閲覧は必須)。 ・取引先の内容を把握しているか。	
	⑦ その他	・在庫の水準は過去の水準からみて妥当か。	
5 購買・仕入れ	① 規程、マニュアル類の整備状況	・購買、仕入手順に関するマニュアルを制定しているか。	
	② 商流、物流	・仕入形態、主要な商流及び物流を把握しているか。	
	③ 業務分掌、分担(発注、受入、仕入、支払い)	・発注と検収の分離に加え、下記の職務分離、相互牽制機能が確立しているか。 ①仕入先登録業務と購買業務、②検収と支払、③検収と倉庫管理、④仕入価格の設定と発注業務。	・各々の想定リスクは、次の通り。 ①架空取引先への発注による横領、②未入庫品に対する支払を行い入庫前に横領する行為、③検収後にそのまま持ち出す横領行為、④仕入価格操作によるマージン調整。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
	④ 購買・仕入契約	<ul style="list-style-type: none"> ・契約書が作成され、必要な決裁が取られているか。 ・相見積を実施しているか（特命の場合、理由が明確か）。 ・価格改定文書が作成され、必要な決裁が取られているか。 	
	⑤ 仕入先管理	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先管理台帳が整理されているか。 ・システムに不要な仕入先コードがないか。 	・海外では不要コードを使用した横領リスクが大きい。
	⑥ 品質管理	<ul style="list-style-type: none"> ・納入規格書を取り交わしているか。 	
	⑦ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員と取引先間に親族又は緊密な関係はないか。 ・契約のための贈物、過度の接待等はないか。 	
6 経費、旅費	① 経費	<ul style="list-style-type: none"> ・規程を制定し、規程に準拠した運用を行っているか。事前決裁、職責権限規程に定めるレベルまで決裁を取っているか。 ・過去の水準と比較して、交際費の水準は妥当か。 	・交際費の用途は、競争法、賄賂関係違反発見の端緒になることもある（不提出特権がない内部監査が深入りするのは危険で弁護士に任すべきとの考えもある）。
	② 旅費	<ul style="list-style-type: none"> ・規程を制定し、規程に準拠した運用を行っているか。事前決裁、職責権限規程に定めるレベルまで決裁を取っているか。 	
7 労務	① 人事労務概況 (人事制度、懲戒)	<ul style="list-style-type: none"> ・懲戒やセクハラ・パワハラの状況。 ・労働組合がある場合、対応方法を整備しているか。問題は起こっていないか。 ・移民局の認可を適正に取得しているか。 ・外部委託等を装い、従業員数を過少にみせかけていないか。 	・海外では、親会社対応のため要員数の過少報告もあり得るので、書面又はデータでの確認が望ましい。
	② 規程、マニュアル類の整備状況	<ul style="list-style-type: none"> ・人事に関する各種規程、就業規則を制定しているか。 ・退職後も含めて守秘義務を課しているか。 	・海外の就業規則は、サービス規定、緊急時対応なども含めて広範に定めがあり、契約書の形態を取ることも多い。
	③ 労働法規制	<ul style="list-style-type: none"> ・解雇条件を確認しているか。 ・法定限度を超える残業、有給休暇の未消化、有休付与日数、試雇の解雇等、現地特有の定めと整合しているか。 	・有休の時効期間は異なっており、長い国では未消化を過度に多く累積させないように注意（計画的消化制も有効）。
	④ 業務分掌、分担 (人事部門)	<ul style="list-style-type: none"> ・採用に複数名が関与しているか。決定権者の決裁がされているか。 ・給与決定者と支払担当を分離しているか。 	
	⑤ 採用（方針、体制、雇用契約締結）	<ul style="list-style-type: none"> ・採用決定権者が明確で、決定権者の決裁がされているか。 ・雇用契約は現地法に適合しているか。また、雇用契約を締結し 	・採用時に過去の職歴調査が当然のように行われている国もある。また、保険を掛けることも行われている。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
		<ul style="list-style-type: none"> ているか。 ・ 替え玉リスクに留意しているか。 	
	⑥ 退職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 退職時に面談を実施しているか（解雇労働者からの訴訟対応等の目的）。 ・ 退職者への給与支払い停止を確認しているか。 ・ 退職者のアクセス権を削除しているか（特に、システム管理者）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外では、退職者に給与支払を続ける不正行為は稀ではない。 ・ 遅滞なく、遅くとも1週間をめどにするのが良い。また、削除完了までの間の調査をするなら、ログを追跡する。
	⑦ 勤怠	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間を把握、管理しているか。 ・ 残業は適切な上位者が確認しているか。 ・ 長時間労働者を把握し、留意しているか。 	
	⑧ 給与（体系、計算）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給与規則を整備しているか。 ・ 支払賃金決定額と実支払額が一致しているか。 ・ 時間外労働時間に見合った手当を支払っているか。 ・ 給与明細（退職手当含む）、源泉徴収額等を社員に通知しているか。 ・ 恣意的に賃金額が決められることはないか。 ・ 社員への貸付は、規程に従って行われているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国によっては、通知が要求されている。
	⑨ 人材育成、教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成計画を作成しているか。 ・ スキルアップのための教育訓練を実施しているか。 	
	⑩ 人事考課制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事考課制度を整備しているか。恣意的な運用を行っていないか。 	
	⑪ 書類保管	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保管状況は良いか。 ・ すぐ出せる状態にあるか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当局の立入検査では、迅速に書類を提示できることも大切。
	⑫ 安全、衛生、福利	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地規制、本社方針との整合性が考慮され、かつ対応策を取っているか。 ・ マイカー通勤の管理体制は、適切か。 ・ 治安情報等を共有化できるようになっているか（緊急連絡網等の緊急時連絡手段）。 ・ 家族福利・子弟教育にも配慮しているか。 ・ 福利、厚生費用がルールに従って支払われているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本よりHSEを重視している海外事業会社も多い。
	⑬ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行き過ぎた成果主義、達成困難な目標設定はされていないか。 	
8 IT	① 開発・保守	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画開発、保守に関する規程、手順（特に決裁・承認）が適切に定められているか／手順の逸 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新興国ではITスキルそのものに課題があるケースもある。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
		<p>脱や例外なく作業が実施されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発と運用の担当者が明確に区分されているか。 	
②	運用管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ管理、バックアップ管理、障害管理等の業務について手順が適切に定められているか。 ・手順の逸脱や例外なく作業が実施されているか。 ・障害の規模、種類、発生頻度はどのようになっているか。 ・バックアップは全社BCPに準拠した内容でデータの保全措置がとられているか。 ・緊急時の連絡体制がベンダー含めてできているか。 	
③	セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・システムへのアクセス権 (ID、パスワード) 付与は、SoDも考慮した上で、職務に応じて適切かつ必要最低限になっているか。 ・アクセス権 (ID、パスワード) の付与、削除手続きが適切に定められており、逸脱や例外なく運用されているか。 ・不要な権限は速やかに削除され、定期的な棚卸を通じて見直しもされているか。 ・高リスク権限はログレビュー等を行って適切に監視しているか。 ・サーバ室は適切な入退室管理ができており、アクセス制限・監視が適切に行われているか。 ・サーバ、PC等のIT資産を物理的に保全する措置はとられているか (施錠など)。 ・ネットワークの不正アクセスを防止・検知する仕組みがあり、適切な監視体制があるか。 ・サーバ、パソコンのウイルス感染等を防止・検知する仕組みがあり、適切な監視体制があるか。 ・USBや携帯電話などのデバイスの利用を制限するようになっているか、利用する場合は適切な手順が定められているか／手順通りに運用されているか。 ・BYODの利用は適切なルールのもと可能となっているか。 ・個人情報など、データの重要性を考慮したデータの保全ができているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SoD = Segregation of Duties : 職務分掌のこと。Custody (現物保管), Ledger (記帳), Approval (承認) の業務を分割して行うことが内部統制上 (不正の牽制) で重要な点とされる。 ・ 近年、ネットワークを介さず USBを経由する標的型サイバートロなども増えているので、監視は各IT資産に対して必要。また感染防止の対策の一つにはOSの適宜更新なども含まれる。 ・ BYOD (=Bring Your Own Device) は個人の私物のデバイス (PC, スマホ, iPadなど) を業務用に利用すること。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
	④ 調達・委託業務管理	<ul style="list-style-type: none"> 外部の業者によるサービス等の提供を受ける場合は、適切な手順に基づき当該業者の選定を行っているか。 外部業者とのサービスに関して適切な契約書が作成されているか。 外部業者のサービスは適切な監視のもと定期的な見直しが行われているか。 	<ul style="list-style-type: none"> SOX上ではSSAE3402, SAE 16, 実務指針第86号（いずれも同目的・外部業者の保証報告書）のいずれかが利用できる状態の業者がベター。 特にクラウド業者を利用する場合は、サービスレベルが自社が必要とする要件を満たしているか、確認が必要。
9 現物管理	① 小口現金	<ul style="list-style-type: none"> 使用時の手続きが定められているか。 保管場所や上限が定められているか。 残高実査を行っているか。 切手、駐車券等の準現金も同様に管理しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> 金庫内部の確認は必須。
	② 小切手	<ul style="list-style-type: none"> 使用時の手続き（サイン権限者含む）が定められているか。 発行者と承認者を分離しているか。 保管場所が定められているか。 回収小切手は速やかに収納処理されているか。 回収者と消込（貸引き）担当を分離しているか。 書き損じ分も保管管理されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外では、架空の取引先や従業員を使った着服手口も稀ではない。
	③ カード類（クレジットカード、デビットカード）	<ul style="list-style-type: none"> 使用時の手続きが定められているか。 	
	④ その他	<ul style="list-style-type: none"> 金庫の開閉及び鍵の保管は、特定の者が行っているか。 	
10 資産管理	① 固定資産	<ul style="list-style-type: none"> 管理台帳を作成し、現物と定期的に照合しているか。 廃棄手続き漏れはないか（遊休資産、不要資産など減損の兆候や認識を要する資産はないか）。 親会社に無断で、固定資産を売却又は担保権設定していないか。 	<ul style="list-style-type: none"> 登記状況、担保（保証含む）リストも確認するのが望ましい。
	② 車両	<ul style="list-style-type: none"> 利用状況は適切か（私的利用はないか）。 	<ul style="list-style-type: none"> 現物確認やガソリン使用量との整合性の確認は有効。
	③ 知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> 自社の知財情報を把握しているか。 知財取扱ルール（職務発明含む）が定められているか。 使用している他者の特許や著作権等を把握しているか。 著作権等の他者知財権を侵害しない取組みを行っているか。 	

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
11 情報管理	① 重要文書管理	<ul style="list-style-type: none"> ・文書管理規程を定めているか。 ・重要度に応じた区分を定めているか。 ・保管ロッカー等にセキュリティーを講じているか。 ・不要文書の廃棄を行っているか。 	
	② 重要電子情報	<ul style="list-style-type: none"> ・電子データの管理規程を定めているか。 ・重要度に応じた区分を定め、電子データのセキュリティーを確保しているか（改ざん、複写による持出等）。 ・不要データの削除を行っているか。 	
	③ 個人情報	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報の管理規程を定めているか。 ・保有する個人情報を把握できているか。 ・従業員に就業規則等で周知し、教育しているか。 	
	④ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の撮影、SNSに関する定めを置いているか。 ・漏洩時の対応ルールを定めているか。 	
12 経理財務	① 資金管理	<ul style="list-style-type: none"> ・大口投資案件、その他の重要案件は、適切な期間により、十分な検討を経て決裁されているか。本社に無断でしていないか。 ・資金調達を、為替リスクヘッジの方針に従って行われているか。また、その方針は妥当なものか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・銀行のstatementは日本と異なり、FAX等での取り寄せが必要な国もある。
	② 借入金管理	<ul style="list-style-type: none"> ・借入金に関する手続を定めているか。 ・借入金総額が過剰でないか。 ・親会社の債務保証を得る場合、必要な手続を経ているか。 ・子会社が債務保証をする場合、必要な手続を経ているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社が社長の個人債務を保証していることもある（盲点になりやすい）。
	③ 債権管理 (売掛金は、2⑥参照)	<ul style="list-style-type: none"> ・債権者毎に、入金予定時期と金額を管理し、差異があれば原因分析をしているか。 ・不良債権、長期滞留債権はないか。 ・貸倒償却等を行っているか。 	
	④ FB (Firm Banking) の統制状況	<ul style="list-style-type: none"> ・登録されている決裁権者は適正か。 ・送金登録者と承認者の分離など、相互牽制が働いているか（一人で全部をできないようになっているか）。 ・支払承認者は、銀行が発行する支払リストと支払承認帳票を照合しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相互牽制は実質的なものかの確認は必要。例えば職務分離していても、両方のPWを知っている等の事情があれば不可。 ・自口座に振り込んでの逃亡、期ズレを利用した利息分の着服等の行為もあり得る。

区分	確認事項	チェックポイント	APPENDIX
	⑤ 監査対応	・税務当局、会計監査人、財務報告内部統制などでの指摘事項はないか。あれば対応済みか。	・税務当局、会計監査人等の書面を確認するのが基本。 ・また、書面で内容を把握していても、認識違いがないかのチェックになるので、ヒアリングも行う方が良い。
	⑥ 口座管理	・口座数は適切か（不要口座を廃止しているか）。 ・暗証番号は管理されているか。	
	⑦ その他	・会計上の預金残高と取引明細書残高の一致を確認しているか。 ・口座間資金異動に適切な承認を得ているか。 ・親会社等との間に、特殊、非通例的取引はないか。 ・親会社等の不当な圧力による不適切行為、取引、やりとりはないか。	・現地の監査法人、会計士、重要な外部委託先（サーバー管理、倉庫等）は、面対ヒアリング実施が望ましい。 ・取引単価、移転価格を含む。伝票の実査も有効。

II 往査（移動・宿泊）

(1) 国内監査との違い

海外監査では、国内監査ではほとんど問題にならない移動、ホテル、食事、インターネット環境などにも注意が必要である。特に、新興国では国内では考えられないような障害で円滑に監査を実施できないこともあるので注意が必要である。

(2) 航空機

- ・国内からの直行便を利用する方が良い（例えば、大阪→Houstonの場合、大阪→成田→Houstonの方が、大阪→Los Angeles→Houstonよりbetter）。
- ・Lost Baggage対応も必要で、監査資料と最低一日分の着替え等は機内手荷物としておくこと。
- ・国によっては、出発前に空港の見取図を入手しておくことが望ましい。

(3) 到着後の移動

- ・安全第一とし、ケチらないこと。
- ・できれば、監査対象先組織のスタッフに空

港に迎えに来てもらい、一緒にホテルに移動するようにすること。

- ・電車も改札がない、自動販売機では釣銭が出ないなど、日本とは異なる。
- ・タクシーが比較的安全だが、ぼったくりや恐喝などのリスクがあり、必ずしも安全とは言いきれない国もある。

(4) 宿泊（ホテル）

- ・安全第一とし、ケチらないこと。
- ・往査先事務所へのアクセス（近さ）を一番重視するのが良い。
- ・出発前にホテルの地図を入手しておくこと。また、周辺で食事を取れる場所を見つけておき、その地図も入手しておくことが望ましい。なお、明白でない場合は事務所の地図も入手しておくこと。

(5) その他

- ・インターネット利用の可否を調べておくのが望ましい。日本のように整備されていない国もある。また、計画停電がある国もある。

Ⅲ 往査日数・体制

- ・往査日数は、1週間（5日）とする企業が多い。最終日にWrap Up Meetingを行い、日本まで事実確認を持ち越さないことが望ましい。
- ・往査体制は、国内監査より増員して厚めにしている企業が多い。現地コンサルや（特に非英語圏の場合）通訳を利用する企業もある。
- ・報告書の言語は、英語圏は英語、非英語圏は日本語のみの企業が多い。

Ⅳ 監査対象先トップとのコミュニケーション

- ・監査に慣れていない場合など、監査結果が考課に影響すると誤解し、バリアを張られる可能性もある。監査の趣旨の説明と共に、考課ではないこと、発言内容が守秘されることを明確にすることは大切。
- ・トップの「人となり」について、事前に駐在経験者・親会社のカウンターパートナー

など良く知っている人から、情報を得ておくとは有益（これは、人となりに限定した話ではないが）。

- ・監査時期はトップの交代直後がベスト。指摘事項があっても自分の責任ではないとの意識と、業務を知ろうという姿勢から、積極的に話してくれることが多い。
- ・他社との比較や親会社の状況を聞かれることがあり、説明すると感謝されることもある。
- ・海外のトップ（トップ以外の従業員も同じ）は、日本の言うことを聞かないという先入観は捨てること。日本国内の監査よりも協力的な場合もかなりある。
- ・逆に、海外ではトップであることを理由に過度に信用してはならない。海外トップは、現地法人撤退リスクを意識していることもありえ、横領しての持ち逃げや、利益を大きく見せて撤退リスクを減らす、あるいはボーナスを増額するインセンティブが働くことに注意が必要である。そして、トップゆえに不正があった場合の金額的インパクトは大きい。

<CIAフォーラム関西研究会No.24（海外監査研究会）メンバー>

（順不同・敬称略）

田村 正人（座長）	大阪ガス株式会社
友本 まどか	パナソニック株式会社
原田 博史	大日本塗料株式会社
吉川 英之	株式会社ダイセル
盛岡 聖	株式会社カナデン
松井 達也	川崎重工業株式会社（2015年9月より参加）
石田 武司	N T N株式会社（2015年9月より参加）
喜多川 聡	日本写真印刷株式会社（2015年3月まで参加）

（メンバーの氏名、所属先は2015年12月現在）

※メンバー以外にも、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の油谷（ゆたに）博司教授から会計系を中心にアドバイスをいただきました。

・座長連絡先 mtamura@osakagas.co.jp

チェックポイント集をはじめ、本報告への改善提案、アドバイスなど、いただけましたら幸いです。